

> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties  
T.a.v.: staatssecretaris Eric van der Burg  
Postbus 20011  
2500 EA Den Haag

**Raad voor het Openbaar Bestuur**

Korte Voorhout 7  
2511 CW Den Haag  
Postbus 20011  
2500 EA Den Haag  
[www.raadopenbaarbestuur.nl](http://www.raadopenbaarbestuur.nl)

**Contactpersoon**

Iris Sluiter  
*Secretaris-directeur*  
[info@raadopenbaarbestuur.nl](mailto:info@raadopenbaarbestuur.nl)

Datum 7 juli 2026  
Betreft Briefadvies: Naar een slagvaardige overheid

**Kenmerk**

2026-0000331534

**Uw kenmerk**

Geachte staatssecretaris Van der Burg,

Uw kabinet heeft bij zijn aantreden aangekondigd toe te willen werken naar een slagvaardige overheid.<sup>1</sup> De Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) onderschrijft de noodzaak daarvan. Het vertrouwen van de samenleving in de overheid is broos en met behulp van een slagvaardige overheid zal zij dit vertrouwen terug kunnen winnen.<sup>2</sup> Als adviseur van uw kabinet willen wij in dit briefadvies ingaan op een aantal randvoorwaarden die in onze ogen op orde moeten zijn voor een slagvaardige overheid.

**Wat is een slagvaardige overheid?**

Dat de noodzaak van verandering groot is, blijkt alleen al uit de talloze voorbeelden van hoe de overheid op dit moment vastloopt; zie onder andere het gezamenlijke signaal van de Raad van State, de Nationale ombudsman en de Algemene Rekenkamer<sup>3</sup> en zie ook het verantwoordingsonderzoek van de Algemene Rekenkamer (o.a. over defensie, woningbouw, asielopvang).<sup>4</sup>

Zoals het kabinet het zelf schrijft, is een slagvaardige overheid een overheid die 'eenvoudig en betrouwbaar' is, en die 'eerlijk is over wat kan en verantwoordelijkheid neemt voor haar handelen'. Het is ook een overheid 'die geworteld is in de samenleving en dichtbij mensen staat'.<sup>5</sup> Het kabinet is voornemens om hier op korte termijn aan te werken met het vereenvoudigen van regels, het verminderen van regeldruk, het realiseren van uitstekende digitale dienstverlening, de oprichting van een Nederlandse Digitale Dienst, het slimmer organiseren van controle, toezicht en advies, het versterken van het hernieuwd samenspel tussen politiek, beleid en uitvoering en de inrichting van een Monitor Slagvaardige Overheid.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> [Aan de slag - Coalitieakkoord 2026-2030 | Kabinetsformatie](#), p. 6-7.

<sup>2</sup> [Advies 'Naar een uitvoerende macht' | Raad voor het Openbaar Bestuur; Gezag herwinnen. Over de gezagswaardigheid van het openbaar bestuur | Raad voor het Openbaar Bestuur.](#)

<sup>3</sup> [Nationale ombudsman, Raad van State en Algemene Rekenkamer roepen op tot een realistische overheid | Raad van State.](#)

<sup>4</sup> [Weinig resultaat in 2025; langetermijndoelen voor Nederland uit zicht | Algemene Rekenkamer.](#)

<sup>5</sup> [Aan de slag - Coalitieakkoord 2026-2030 | Kabinetsformatie](#), p. 6-7.

<sup>6</sup> [Kamerbrief | Actieagenda Slagvaardige Overheid | Overheid.nl](#), p. 9-11.

**Datum**  
7 juli 2026

**Kenmerk**  
2026-0000331534

Wij waarderen de voortvarendheid waarmee het kabinet is gestart met deze ambitie. Tegelijkertijd valt ons op dat het kabinet op korte termijn tot een aantal kwantitatieve resultaten wil komen (minder ambtenaren, minder regels, minder overhead) waarvan niet altijd duidelijk is hoe die zich verhouden tot de fundamentele, kwalitatieve doelstellingen van de slagvaardige overheid; want wat zijn die doelstellingen nu precies en wat zijn de consequenties van de onderliggende maatregelen bij deze kwantitatieve resultaten?

Verder zien wij dat in de recente Kamerbrief over de Actieagenda Slagvaardige Overheid het samenspel met uitvoeringsorganisaties en medeoverheden wel veelvuldig wordt genoemd, maar dat hier – als het gaat om de zaken die het kabinet op korte termijn in gang wil zetten – geen concrete acties aan worden verbonden.<sup>7</sup> Daarmee dreigt de slagvaardige overheid vooral een aangelegenheid van de Rijksoverheid te worden. Dit is risicovol, vooral met het oog op de uitvoeringskracht en het draagvlak dat voor een beweging naar een slagvaardige overheid nodig is.

### **Welke belemmeringen zien wij?**

Om tot een slagvaardige overheid te kunnen komen is het goed om te kijken naar eerdere pogingen tot hervorming. Het recentste voorbeeld hiervan is het programma Werk aan Uitvoering (WaU), waarvan het kabinet zelf óók zegt dat het er lessen uit wil trekken.<sup>8</sup> Hoewel de dienstverlening door dit programma op een aantal fronten verbeterd is, liepen veel structurele veranderingen vast op een gebrek aan samenwerking over organisatie- en domeingrenzen heen.<sup>9</sup> Het doen en denken binnen de eigen organisatorische omgeving zit een slagvaardige overheid dus in de weg. Goede samenwerking, tussen departementen en met uitvoeringsorganisaties en medeoverheden is dan ook voorwaardelijk om vernieuwing en slagvaardigheid te realiseren – zo leert de ervaring.

Deze goede samenwerking komt echter niet makkelijk van de grond. Dat hangt samen met bestaande, verkokerde structuren en de toenemende complexiteit waarbinnen politieke en bestuurlijke besluiten moeten worden genomen. Een belangrijke factor hierin is de organisatorische inrichting van onze Rijksoverheid, met een indeling in ministeries, en daaronder directoraten; een inrichting die weerspiegeld wordt in vaste Kamercommissies in de Tweede en Eerste Kamer.

Het blijkt lastig om, ondanks dat men dit steeds vaker wel probeert, over de grenzen van de 'eigen afdeling en de eigen thematiek' heen te kijken en om vanuit meerdere departementen in gezamenlijke projecten te werken; men loopt al snel aan tegen de bestaande structuur en de daarmee verbonden cultuur, zie ook het voorbeeld van het programma WaU.

---

<sup>7</sup> [Kamerbrief | Actieagenda Slagvaardige Overheid | Overheid.nl](#), p. 9-11.

<sup>8</sup> [Kamerbrief | Actieagenda Slagvaardige Overheid | Overheid.nl](#), p. 1.

<sup>9</sup> [Kamerbrief | Voortgangsrapportage Werk aan Uitvoering 2025 | Overheid.nl](#).

**Datum**

7 juli 2026

**Kenmerk**

2026-0000331534

Daarbij kent Nederland een traditie en een cultuur om voor nieuwe problemen snel 'specifiek beleid' met een 'eigen loket' te organiseren. Dat zien we niet alleen op landelijk, maar soms ook op lokaal niveau. Voor burgers en bedrijven levert dit op dat zij bij de uitvoering vaak te maken hebben met een wirwar aan hulpverleners en loketten, waarin zij moeilijk hun weg kunnen vinden. Bovendien sluiten die loketten lang niet altijd aan op de problemen die burgers en bedrijven signaleren. Zowel de structuur als de cultuur van de overheid vraagt daarom aandacht; de ROB is graag bereid om hierover nadere adviezen te geven.

Daarnaast zien we in de politiek al langere tijd een toenemende verlamming. De angst voor het verlies van kiezers, en daarmee de behoefte om het eigen geluid te laten klinken, belemmert het 'met elkaar' samenwerken tussen partijen. Bij de achtereenvolgende formaties bleek de vorming van een kabinet gebaseerd op meerderheden steeds moeilijker te worden. En ook na de vorming van een kabinet is het moeilijk met een meerderheid besluiten te nemen en te dragen. Wanneer een stabiele, gezamenlijke koers vanuit het algemeen belang ontbreekt, wordt het beleid vaker incidenteel en vanuit een beperkter perspectief ontwikkeld. Samenwerking over de grenzen van departementen heen wordt daardoor nog moeilijker. De geschetste politieke dynamiek leidt te vaak tot gefragmenteerd beleid dat zich beperkt tot het realiseren van kortetermijndoelen, of tot beleid dat noodgedwongen wordt uitgesteld. In deze dynamiek is het lastig om tot een slagvaardige overheid te komen.

Ook wordt overheidsbrede samenwerking bemoeilijkt door de verhoudingen tussen de beleidsdepartementen enerzijds en de medeoverheden en uitvoeringsorganisaties anderzijds. In beleidsvormingsprocessen is het uitvoeringsperspectief de afgelopen jaren te vaak niet zwaar genoeg meegewogen. Daardoor zijn uitvoeringsorganisaties en medeoverheden met regelmaat overvallen met onuitvoerbaar beleid.<sup>10</sup> Dit heeft bij hen begrijpelijkerwijs tot een terugtrekkende beweging geleid, met als gevolg dat de samenwerking met het Rijk de afgelopen jaren op veel fronten is bemoeilijkt. Dit is problematisch, want veel van wat de overheid slagvaardig maakt, zal uiteindelijk bij uitvoeringsorganisaties en medeoverheden moeten gebeuren. Terecht wordt er dan ook meer werk gemaakt van uitvoeringstoetsen en overleg met uitvoeringsorganisaties. Een evaluatie van de goede praktijken die in de afgelopen jaren ontwikkeld zijn, kan helpen dit verder te verbeteren.

Bij dit alles zijn de bestaande financieringsstructuren – met financiële schotten op de organisatiegrenzen van departementen, uitvoeringsorganisaties, medeoverheden, enzovoort – bijzonder dominant. Zo komt het geregeld voor dat de inhoudelijke overeenstemming voor samenwerking er wel is, maar dat de samenwerking stukloopt, omdat de samenwerkingspartners niet (het vertrouwen hebben dat zij) voldoende gecompenseerd worden voor hun bijdrage of meedelen in de baten. Het doorbreken van financiële schotten bleek de afgelopen jaren dan ook zeer lastig; dit versterkt de verkokering in plaats van dat het deze tegengaat.

<sup>10</sup> [Advies 'Naar een uitvoerende macht' | Raad voor het Openbaar Bestuur; Afrekenen met disbalans - advies over medebewindstaken | Raad voor het Openbaar Bestuur.](#)

**Datum**  
7 juli 2026

**Kenmerk**  
2026-0000331534

De ROB ziet dus, beginnend bij de verkokering, een aantal elementen die succesvolle resultaten bij de totstandkoming van de slagvaardige overheid in de weg (kunnen) staan. Oplossingen voor maatschappelijke opgaven vragen vrijwel altijd om overkoepelende samenwerking; samenwerking tussen politiek en beleid, tussen departementen onderling, tussen nationaal, lokaal en provinciaal niveau en tussen beleid en uitvoering. Het is nodig om met een open blik te kijken naar hoe de gewenste cultuur van samenwerking voor een slagvaardige overheid zich verhoudt tot bestaande structuren, inrichting en de onderlinge verhoudingen die we op dit moment kennen binnen de overheid. Hierdoor valt er beter te beoordelen wat nodig is om tot die slagvaardige overheid te komen.

### **Hoe dit te doorbreken?**

Het kabinet zal met de hierboven beschreven dynamieken moeten afrekenen om tot een slagvaardige overheid te kunnen komen. Wij doen hiervoor een aantal aanbevelingen.

#### *Aanbeveling 1*

*Breng eerst de prioriteiten op orde: werk de inhoudelijke doelstellingen van de slagvaardige overheid uit en zet die op één. Breng daarmee samenhang aan tussen de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen van de slagvaardige overheid en zie de kwantitatieve resultaten niet als doel op zichzelf.*

Wij zien, net als het kabinet, dat de overheid in de afgelopen jaren sterk is gegroeid en dat de prestaties ondertussen achterblijven. De overheid lijkt topzwaar geworden en er gaat te vaak capaciteit verloren aan zaken die de primaire opgaven niet helpen of zelfs belemmeren. De wens van het kabinet om in te zetten op een taakstelling voor de Rijksoverheid valt daarom te begrijpen. Tegelijkertijd is voorzichtigheid geboden: de taakstelling kan de fundamentele doelstellingen van de slagvaardige overheid ondermijnen en de vernieuwing daarmee remmen in plaats van stimuleren.

Het kabinet zal ervoor moeten zorgen dat de taakstelling niet drukt op de fundamentele doelstellingen van de slagvaardige overheid en op de plaatsen waar daaraan wordt gewerkt. Want het zijn juist de vernieuwende, slagvaardige initiatieven die minder institutioneel geborgd zijn en daardoor het risico lopen om wegbezuinigd te worden; zo blijft het 'oude denken' overeind. Daarbij is er het risico dat de taakstelling de werking van de verschillende verticale en horizontale kokers binnen de overheid doet versterken, wat de samenwerking over organisatie- en domeingrenzen heen alleen maar verder bemoeilijkt.

Dat alles voorkomen vraagt om een taakstelling met een andere benadering. Daarvoor is het noodzakelijk dat het kabinet de inhoudelijke kaders van de slagvaardige overheid verder uitwerkt. Op dit moment zijn de doelstellingen veelbelovend, maar ook erg abstract: niemand is tegen begrippen als eerlijkheid, verantwoordelijkheid en menselijkheid. Zoals het kabinet zelf al schrijft, vraagt de

**Datum**  
7 juli 2026

**Kenmerk**  
2026-0000331534

beweging naar de slagvaardige overheid ook om keuzes die pijn doen.<sup>11</sup> Het is aan het kabinet om te komen met een helder begrip van die overheid, en met een perspectief op wat de samenleving wel, maar ook niet van de slagvaardige overheid kan verwachten. Met een helder beeld als startpunt kan vervolgens aan een doeltreffende hervorming van de Rijksoverheid gewerkt worden.

*Aanbeveling 2*

*Maak van de slagvaardige overheid een verhaal van het gehele openbaar bestuur. Formuleer in gezamenlijkheid een helder perspectief op wat de slagvaardige overheid inhoudt.*

De slagvaardige overheid zal niet van de grond komen door hervorming van de Rijksdienst alleen. Slagvaardigheid moet tot uiting komen in het samenspel van Rijk, uitvoeringsorganisaties en medeoverheden. Dat is iets om meteen al vorm te geven en niet iets om achteraf te regelen. Het is dan ook noodzakelijk dat het kabinet met het openbaar bestuur als geheel het gesprek voert over wat de slagvaardige overheid is, hoe die te realiseren, wat die mag kosten en welke risico's er in de transitie acceptabel zijn. Overigens moet de Rijksoverheid niet alleen het voortouw nemen voor dat gesprek, maar ook de juiste houding voor goede samenwerking aannemen in dat gesprek. Bijvoorbeeld door te luisteren naar suggesties om tot gezamenlijkheid en goede verhoudingen te komen en vervolgens op de eigen rol te reflecteren.

Dat het gehele openbaar bestuur een aandeel heeft in een slagvaardige overheid, betekent ook dat dit een verantwoordelijkheid is van kabinet én Kamer. Om de noodzakelijke veranderingen door te voeren, heeft het kabinet een brede politieke basis nodig – zeker nu sprake is van een minderheidscoalitie. Alleen als kabinet en parlement investeren in samenwerking en bouwen aan vertrouwen over en weer, kunnen politieke verhoudingen ontstaan waarmee de benodigde veranderingen kunnen worden gerealiseerd. Dat vergt van de politiek zelf óók serieuze verandering; van strijd, naar samen iets voor elkaar krijgen.

*Aanbeveling 3*

*Maak de opgaven leidend en bekijk welke bestuurlijke en financiële verhoudingen daarbij passen (en niet omgekeerd). Durf bestaande (machts)structuren en -verhoudingen te doorbreken als ze de slagvaardigheid van de overheid in de weg zitten.*

De hierboven gesignaleerde traditie van verkokering en versnippering zal moeten worden doorbroken om tot een slagvaardige overheid te komen. Dit vraagt om een verandering in de structuur, maar evenzogoed om een verandering in de cultuur. Het is een opdracht aan zowel de politieke als de ambtelijke leiding om te werken aan een meer open cultuur en structuur die uitnodigen tot samenwerking, tot het boven de eigen belangen uitstijgen, tot het voorkomen van 'eilandjes' en onnodig tijdverlies. Daarbij valt te leren van zowel geslaagde als minder geslaagde trajecten uit het verleden.

<sup>11</sup> [Kamerbrief | Actieagenda Slagvaardige Overheid | Overheid.nl](#), p. 2.

**Datum**

7 juli 2026

**Kenmerk**

2026-0000331534

Er zal een nieuwe balans moeten worden gevonden waarin niet alleen de financiële en efficiëntieaspecten, maar ook andere waarden die een overheid slagvaardig maken, worden meegewogen. Te vaak dreigen de financiële kaders voorop te staan of wordt de oplossing gezocht in een snelle efficiëntieslag. Later blijkt dan regelmatig dat deze niet haalbaar is of indruist tegen de (andere) opgave(n), met als gevolg veel geldbesteding of kapitaalvernietiging omdat de in gang gezette veranderingen voortijdig worden gestopt. De politiek zal naast ondergrenzen op het gebied van financiën en efficiëntie ook andersoortige ondergrenzen (bijvoorbeeld op het gebied van dienstverlening aan de samenleving, of de draagkracht van uitvoeringsorganisaties en medeoverheden) moeten hanteren en de naleving daarvan in het systeem zien te borgen. Waar spanningen ontstaan is het aan de politiek om daarin keuzes te maken en daarover verantwoording af te leggen.

Daarnaast zal de hardnekkige disbalans in de machtsverhoudingen tussen het Rijk enerzijds en uitvoeringsorganisaties en medeoverheden anderzijds opgeheven moeten worden.<sup>12</sup> Het gevolg van de huidige verhoudingen is dat de kennis en kunde van uitvoeringsorganisaties en decentrale overheden over wat werkt en wat niet, maar ook over wat mogelijk is en wat niet, onvoldoende in het beleidsvormingsproces geborgd zijn. Daarbij hebben uitvoeringsorganisaties en medeoverheden geregeld te weinig ruimte en middelen om in te spelen op de lokale context, ook als dat met het oog op slagvaardigheid wél noodzakelijk is. In de kortetermijnacties die het kabinet heeft aangekondigd, komt dit nog nauwelijks terug. Het is cruciaal om hiervan met urgentie werk te maken.<sup>13</sup>

#### *Aanbeveling 4*

*Maak ruimte voor bestaande initiatieven die de overheid slagvaardig maken. Leer van deze initiatieven door na te gaan tegen welke barrières ze aanlopen en hoe die duurzaam weggenomen kunnen worden.*

De ROB wijst er graag op dat op heel veel plekken binnen de overheid al hard wordt gewerkt aan een betere overheid. Denk dan aan maatwerkplaatsen bij grote uitvoeringsorganisaties, aan gemeenten die nieuwe, experimentele aanpakken toepassen in het sociaal domein, aan initiatieven om beleid en wet- en regelgeving minder hardvochtig te maken of aan Nationale Actieprogramma's waarvoor teams met vertegenwoordigers van verschillende ministeries worden ingericht.<sup>14</sup> In deze initiatieven, die ietwat op afstand staan van het bestaande systeem, zit de kiem voor de verandering.

Het is aan het kabinet om hun nieuwe manieren van werken op veel grotere schaal vorm te gaan geven. Door maximaal gebruik te maken van de

---

<sup>12</sup> Voor een uitgebreide analyse van de genoemde disbalansen, zie: [Afrekenen met disbalans - advies over medebewindstaken | Raad voor het Openbaar Bestuur](#); [Advies 'Naar een uitvoerende macht' | Raad voor het Openbaar Bestuur](#).

<sup>13</sup> [Kamerbrief | Actieagenda Slagvaardige Overheid | Overheid.nl](#), p. 9-11.

<sup>14</sup> Een aantal van deze initiatieven hebben wij in kaart gebracht in ons advies [Naar een uitvoerende macht: Advies 'Naar een uitvoerende macht' | Raad voor het Openbaar Bestuur](#).

**Datum**  
7 juli 2026

**Kenmerk**  
2026-0000331534

voorhoedefunctie van de bestaande initiatieven kan worden voortgebouwd op bestaande kennis, ervaring en veranderkracht en kan de nodige opschaling plaatsvinden. De politieke leiding en de ambtelijke top kunnen daarbij een faciliterende rol spelen door daarvoor vertrouwen, structuur en een inhoudelijk kader te bieden; randvoorwaarden die tot nu toe onvoldoende zijn geboden. Dat blijkt al uit het feit dat deze initiatieven, hoe succesvol soms ook, zelden de pilotfase ontgroeien of door toedoen van bezuinigingen te snel dreigen te sneuvelen. Ook dit is weer een vorm van kapitaalvernietiging.

Het kabinet mag zich gelukkig prijzen met iedereen die zich nu al keihard inzet voor de slagvaardigheid van de overheid. In zijn recente brief geeft het kabinet dan ook aan dat het wil leren van bestaande initiatieven en dat het wil voortbouwen op de fundamenteen die al gelegd zijn.<sup>15</sup> Dit is in onze ogen noodzakelijk om van de slagvaardige overheid werk te kunnen maken. Het is belangrijk dat het kabinet op korte termijn concreet maakt hoe het dat gaat doen.

#### **De noodzaak van een goede start**

Wij hopen dat het kabinet het momentum voor de ontwikkeling naar een slagvaardige overheid kan vasthouden. Wij lezen in uw recente brief veel waardevolle bedoelingen, bijvoorbeeld over het belang van het goede samenspel binnen het openbaar bestuur en het aansluiten bij bestaande initiatieven.

Zoals we in deze reactie hebben aangegeven, zien we dat de acties op de korte termijn nog te veel gericht zijn op een aantal kwantitatieve doelstellingen op het gebied van vereenvoudiging, bedrijfsvoering en het laten krimpen van het overheidsapparaat. We begrijpen dat het kabinet snel resultaten wil boeken, maar dat mag er niet toe leiden dat de kwalitatieve doelstellingen van het kabinet naar de achtergrond gaan.

Met het tanende vertrouwen in de overheid in het achterhoofd kunnen we ons geen teleurstellingen permitteren. Wij hopen daarom met onze aanbevelingen een bijdrage te leveren aan een succesvolle aanpak. Wij zijn graag bereid om verder met u mee te denken over hoe de slagvaardige overheid te realiseren en houden ruimte in ons werkprogramma om u daarover met concretere voorstellen te adviseren.

Met vriendelijke groet,



Mariëtte Hamer  
Voorzitter



Iris Sluiter  
Secretaris-directeur

<sup>15</sup> [Kamerbrief | Actieagenda Slagvaardige Overheid | Overheid.nl](#), p. 4.